



Impliquer différents acteurs dans la construction des circuits courts : pourquoi ? Comment ? Quels enjeux ?

L'expérience de trois coopératives
de distribution et vente alimentaires.



Les coopératives développant les circuits courts éclosent de toutes parts. Producteurs.rices, distributeurs.rices, consommateurs.rices, citoyen.ne.s engagé.e.s, politicien.ne.s, vous souhaitez monter, participer, soutenir ou comprendre les enjeux de ce type de projet ? Alors cette analyse s'adresse à vous ! C'est que si vous êtes intéressé.e par la construction des circuits courts, vous êtes sans doute confronté.e à ces questions essentielles: quelles finalités poursuivre ? Quels acteurs impliquer ? Comment ? Et quelle place donner aux producteurs.trices?

Les coopératives en circuit court cherchent, dans les grandes lignes, à construire des systèmes alimentaires territoriaux, écologiques et justes. Certaines font le choix de relever ce défi en se structurant autour d'une seule catégorie d'acteurs, comme les coopératives de producteurs ou les supermarchés coopératifs gérés par des consommateurs. D'autres, au contraire, font le choix de réunir des acteurs différents autour d'une vision partagée. Pour elles, les coopératives ne rassemblant qu'un groupe d'acteurs risquent de privilégier les intérêts de leurs membres plutôt que de développer des circuits courts au service de l'ensemble de la société.

Pour éviter cet écueil, les « coopératives multi-acteurs » font le pari de faire dialoguer différentes parties prenantes – producteurs, consommateurs, distributeurs, épiciers, ou autres encore – pour définir ensemble une finalité d'intérêt général. Nous parlons ici d'intérêt général car il s'agit d'une finalité partagée *a minima* par les différents acteurs impliqués et qui reflète leurs intérêts communs. On peut donc dire que ces coopératives visent un bien commun, qu'elles définissent chacune à leur manière. En créant des espaces de délibération et de coopération entre des acteurs aux intérêts divergents, elles entendent dégager des solutions innovantes.

Certaines coopératives multi-acteurs décident, en outre, de donner une place privilégiée aux producteurs. Pour elles, reconstruire des filières agro-alimentaires locales, écologiques et justes est impossible sans une amélioration drastique des conditions de vie et de travail des agriculteurs. Elles cherchent donc à renverser les rapports de pouvoir en place dans notre système agro-alimentaire libéralisé et globalisé, qui sont structurellement défavorables aux producteurs : ils y ont peu de pouvoir et sont sans cesse utilisés comme variables d'ajustement, notamment au niveau des prix. Ces coopératives veulent redonner une place centrale aux producteurs dans les choix de production, distribution et commercialisation. Pour poursuivre leur finalité d'intérêt général, ces coopératives se concentrent donc particulièrement sur les besoins et intérêts des paysans.

Mais est-il possible de poursuivre ces deux finalités à la fois ? Si elles semblent aller de pair en théorie, ces deux finalités ne génèrent-elles pas des tensions dans la pratique ? Et comment gérer alors ces tensions ? Pour le comprendre, nous avons choisi de nous intéresser à trois coopératives: Paysans-Artisans, Agricovert et Réseau Paysan. Bien connues dans le milieu wallon, elles fournissent également de nombreux consommateurs bruxellois. Toutes les trois poursuivent un intérêt général en reconnectant producteurs et consommateurs, ou encore producteurs, distributeurs et épicerie. Toutes trois visent en outre à soutenir concrètement les producteurs. Pour chacune des trois coopératives, nous avons rencontré un des fondateurs et un ou plusieurs membres de l'équipe de coordination et assisté à un Conseil d'administration et à une réunion de producteurs.

Dans cette analyse, nous commençons par présenter la double finalité – d'intérêt général et de soutien à la paysannerie – de nos trois coopératives, leurs activités, les acteurs impliqués ainsi que le sens qu'elles donnent à la participation des producteurs. Nous regardons ensuite comment elles font participer les producteurs à la gestion de la coopérative, et quels genres de tensions peuvent survenir entre la poursuite de l'intérêt général et la défense des intérêts des producteurs. Nous explorons enfin quatre grands enjeux traversés par ces trois coopératives et en dégageons des recommandations pour prendre soin des tensions typiques de ces coopératives multi-acteurs. Notons que si nous nous permettons de relever des points de tensions, ce n'est nullement pour juger de la qualité de ces initiatives. Chez SAW-B, nous avons nous-mêmes lancé différents projets coopératifs multi-acteurs dans l'agro-alimentaire (CACM, Cabas, Circulacoop...) et pu mesurer l'ampleur des défis. La qualité des projets de Paysans-Artisans, Agricover et Réseau Paysan au regard des obstacles déjà surmontés n'est plus à discuter. L'objectif est plutôt de donner à voir les forces, difficultés et implications des différents modèles de gouvernance que ces initiatives se sont choisies, dans le but que cette analyse puisse éclairer nos propres initiatives et servir à qui souhaite se lancer dans l'aventure.

Le choix d'une double finalité et d'une gouvernance multi-acteurs

Les trois coopératives ont fait le choix d'une gouvernance multi-acteurs qui accorde une place centrale aux producteurs tout en intégrant d'autres acteurs soigneusement identifiés et variables selon les structures et leur définition de l'intérêt général. Pour comprendre le sens de ces choix, nous résumons ici leur histoire et les grandes orientations qu'elles ont prises.

Paysans-Artisans

Double finalité : L'idée de Paysans-Artisans est née en 2013 d'une petite dizaine d'habitants du territoire de 10 communes de la Province de Namur, dont Thérèse-Marie Bouchat et Benoît Dave, force motrice de la structure et actuels co-directeurs, avec Pol Thiry et Bertrand Delvaux. La coopérative rassemble alors 107 coopérateurs, dont une vingtaine de producteurs. La finalité d'intérêt général, c'est « faire territoire », nous partage Thérèse-Marie Bouchat : « *se passer de l'agriculture industrielle en commercialisant de larges volumes issus de l'agriculture paysanne, tout en permettant aux citoyens de redonner vie à leur village ou à leur quartier* ». Par rapport à l'intérêt particulier des paysans, sa finalité est de soutenir activement les agriculteurs et transformateurs artisanaux en œuvrant au «*déploiement d'une agriculture paysanne et coopérative*»¹. Pour Paysans-Artisans, la participation des producteurs est nécessaire pour qu'ils puissent recréer du lien avec les citoyens et penser ensemble l'animation de leur territoire. Notons qu'à côté de ces deux finalités d'intérêt général et particulier des producteurs, la réinsertion socio-professionnelle fait aussi partie intégrante du projet de Paysans-Artisans.

Activités développées : Aujourd'hui, Paysans-Artisans, c'est à peu près 500 commandes internet par semaine, livrées à des particuliers via des points de R'Aliment gérés par des bénévoles. À cela se sont ajoutés 8 magasins, créés entre 2017 et 2021 pour compléter l'offre aux particuliers, ainsi

qu'un peu plus de 5 marchés de producteurs par an. À côté de ces activités en B2C (business to consumer) sur le territoire, depuis 2017, Paysans-Artisans a développé une activité de Petit Grossiste (B2B, business to business) pour vendre les produits des paysans et artisans auprès de professionnels (magasins des producteurs de la coopérative, transformateurs de la coopérative, épicerie indépendantes, traiteurs, écoles, maisons de repos...) et toucher ainsi un nombre plus large de consommateurs. Par ailleurs, Paysans-Artisans est à l'initiative de 11 autres structures² qui viennent renforcer sa double finalité : en soutenant davantage les producteurs (via la création d'une légumerie par exemple) et leurs ouvriers agricoles (via deux groupements d'employeurs), en se fédérant avec d'autres coopératives agro-alimentaires (via le réseau des 5C) ou encore grâce à des activités de sensibilisation citoyenne qui permettent, par exemple, d'expliquer l'importance de garantir des prix justes aux producteurs (notamment via le développement d'une Université populaire et sa participation à la revue Tchak). D'un point de vue financier, à titre illustratif, Paysans-Artisans faisait 7,1 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021³.

Acteurs impliqués : De nombreuses parties prenantes concernées par l'agro-alimentaire sont représentées dans la structure de Paysans-Artisans : producteurs et transformateurs, consommateurs, gérants des magasins, travailleurs à la logistique et, enfin, ouvriers agricoles. Aujourd'hui, les coopérateurs de Paysans-Artisans et de Paysans-Artisans Invest sont plus de 900⁴, dont 120 producteurs. Les autres coopérateurs sont des citoyens, dont les bénévoles des points de dépôts et des consommateurs, et les salariés de la coopérative.

Agricovert

Double finalité : Agricovert est née en 2010 sous l'impulsion de l'ASBL CRABE⁵ et en particulier d'Ho Chul Chantraine, coordinateur de la coopérative jusqu'en 2019. Elle a rassemblé, dès le départ, une vingtaine de producteurs. La finalité d'intérêt général est de promouvoir la «souveraineté alimentaire»⁶, c'est-à-dire le droit des citoyens et producteurs à définir eux-mêmes leurs propres systèmes agricoles et alimentaires, droit qui est mis à mal par notre économie de marché néolibérale. Ce qui unit les coopérateurs d'Agricovert n'est pas tant le territoire mais plutôt des valeurs partagées, et notamment un engagement fort en faveur de l'agriculture biologique. La finalité d'intérêt particulier est de « revaloriser le métier d'agriculteur et de permettre la création de nouveaux emplois ou de nouvelles exploitations » en favorisant « un retour à une agriculture paysanne, écologique de proximité (...)»⁷. Pour Ho Chul Chantraine, la participation des producteurs, c'est le garde-fou contre les dérives : *«On crée des structures pour soutenir les producteurs et puis finalement, au nom de la rentabilité de la coopérative et de l'accessibilité pour tous, ce sont toujours les producteurs qui se retrouvent à baisser leur culotte»*. Pour lui, *« les coopératives devraient toujours avoir les producteurs comme principaux acteurs ; ils sont la source et le squelette d'un système alimentaire plus juste »*. Il s'agit donc de permettre aux producteurs de définir et s'approprier l'outil qui est là pour défendre leur cause. Outre ces deux finalités, chez Agricovert, l'insertion socio-professionnelle est également au cœur du projet.

Activités développées : Agricovert a essentiellement développé des activités commerciales directement auprès des consommateurs (B2C), via des points de dépôt et des magasins. D'après Ho Chul Chantraine, ce choix a été posé pour limiter le nombre d'intermédiaires et garantir un prix

final aux producteurs. Aujourd'hui, Agricovert réalise un peu moins de 500 commandes par semaine de paniers délivrés en 35 points de dépôts, tient deux «comptoirs Agricovert», à Gembloux et à Court-Saint-Etienne et est présent sur les marchés de Chastre. Par ailleurs, Agricovert a développé une plateforme logistique facilitant l'échange de produits entre producteurs, afin que ceux-ci puissent diversifier leur offre dans leurs autres canaux de vente (comme leur magasin à la ferme). Enfin, bien que la coopérative ne cherche pas à développer fortement l'activité de grossiste (B2B), elle livre des écoles, CPAS, crèches ou autres encore, avec qui elle a tissé un lien de confiance et qui partagent ses valeurs. Enfin, la coopérative a développé quelques ateliers de transformation (boulangerie, cuisinerie, boucherie...) pour mieux répondre à la demande des consommateurs et aux besoins de producteurs-transformateurs. D'un point de vue financier, et à titre illustratif, Agricovert faisait 2,2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021⁸.

Acteurs impliqués : Parmi les coopérateurs d'Agricovert, on compte aujourd'hui 35 producteurs aux parts A et 4 producteurs aux parts B (voir ci-dessous) et environ 1500 consommateurs, appelés consom'acteurs. Agricovert travaille aussi avec environ 50 partenaires (des producteurs qui livrent très ponctuellement la coopérative, des artisans, des écoles, CPAS) dont certains sont coopérateurs aux parts B. Ouvrir la coopérative à ces derniers était vu comme un moyen de rallier ceux-ci à la cause des producteurs. À côté des coopérateurs, on retrouve l'équipe permanente qui coordonne l'ensemble. Elle comprend des personnes dédiées à la coordination et des travailleurs logistiques. S'ils le souhaitent, les travailleurs peuvent être coopérateurs consom'acteurs.

Réseau Paysan

Double finalité : Localisé en province du Luxembourg, Réseau Paysan⁹ (initialement appelé Réseau Solidairement) est né en 2012 à l'initiative de l'ASBL Solidairement, avec l'appui de quelques producteurs et épiceriers. Le Réseau s'autonomise de l'ASBL en 2017 et se structure alors en coopérative avec l'appui de 64 fondateurs (producteurs, transformateurs, épiceriers, sympathisants et l'ASBL Solidairement). D'après Hélène Deketelaere, actuelle coordinatrice, sa finalité d'intérêt général est de « *redynamiser les villages et les quartiers au travers des épiceries et des magasins à la ferme (...), c'est recréer du lien et la chaîne dans son ensemble* »¹⁰. Pour y parvenir, le Réseau poursuit prioritairement deux finalités d'intérêt particulier : le soutien à l'agriculture paysanne et l'artisanat alimentaire local, d'une part, et la promotion du commerce et service de proximité indépendant, d'autre part¹¹. Il faut noter ici que Réseau Paysan se veut autant au service des producteurs et transformateurs (appelés les fournisseurs du réseau) que des acheteurs du réseau (essentiellement des épiceries de quartier mais aussi des épiceries fines, des restaurants, des magasins à la ferme, des traiteurs et quelques points de dépôt dans des lieux touristiques) ; ces fournisseurs et acheteurs souffrant souvent d'isolement et d'une rentabilité très difficile. Pour Pascal Van Bever, coordinateur du Réseau et parmi ses forces motrices les premières années, faire participer les producteurs est une nécessité pour développer une souveraineté alimentaire et permettre aux producteurs de garder une autonomie par rapport aux acteurs de la distribution. Pour que ça ne reste pas un vain souhait, il faut que le producteur soit réellement actif, qu'il connaisse les personnes qui distribuent ses produits, ses voisins, ses consommateurs, et qu'il puisse être fier de nourrir sa communauté.

Activités développées : La plateforme logistique du Réseau Paysan collecte les produits de 102 fournisseurs et les revend à 121 acheteurs. Les commandes se font en ligne via un site web. Réseau Paysan fait donc essentiellement du B2B. En 2019, le Réseau a toutefois également créé un magasin de producteurs à Libramont qui a permis de visibiliser la coopérative auprès du grand public. Tenu par les producteurs, il est livré au même titre que les autres acheteurs du réseau. D'un point de vue financier, le Réseau a connu une jolie croissance depuis sa création en 2017. En 2021, à titre illustratif, le Réseau faisait 1,5 millions d'euros de chiffre d'affaires, un chiffre qui se fait uniquement sur les produits des producteurs du territoire¹². Notons toutefois que, depuis lors, Réseau Paysan a particulièrement souffert de la crise économique et est en voie de fermer le magasin de producteurs.

Acteurs impliqués : Parmi ses coopérateurs, Réseau Paysan compte aujourd'hui 93 fournisseurs et 111 acheteurs. Une soixantaine de citoyens ont également pris des parts dans la coopérative. Les membres de l'équipe permanente dédiés à la coordination et les travailleurs à la logistique peuvent être coopérateurs en tant que citoyens.

	Paysans-Artisans	Agricovert	Réseau Paysan
Coopérateurs	120 producteurs 780 citoyens bénévoles et personnes morales ayant pris des parts dans la coopérative	35 producteurs 1500 consom'acteurs, dont quelques dizaines de partenaires	93 fournisseurs 111 acheteurs
Business to Consumer (B2C)	500 commandes internet/semaine livrées à des points de R'Aliment 8 magasins Marchés de producteurs	500 commandes internet/semaine de paniers délivrés en 35 points de dépôt 2 comptoirs Présence sur les marchés	Magasin de producteurs (2019-2022)
Business to Business (B2B)	Petit Grossiste	En développement (écoles, CPAS, crèches ou autres) Plateforme logistique entre producteurs	Plateforme logistique reliant 102 fournisseurs et 121 acheteurs
Date de création	2013	2010	2012
Chiffre d'affaires en 2021	7,1 millions d'EUR	2,2 millions d'EUR	1,5 millions EUR

Quelle place donner aux producteurs dans la gestion de la coopérative?

Comme nous l'avons vu, les trois initiatives poursuivent à la fois une finalité d'intérêt général, co-définie par l'ensemble des acteurs impliqués, et des finalités d'intérêt particulier, dont principalement celle de soutenir les producteurs. Pour autant, dans la pratique, allier ces deux finalités est loin d'être évident et peut être source de tensions. Quel genre de tensions ? Comment ces coopératives les gèrent-elles ? Comment les producteurs participent-ils concrètement aux décisions et choix stratégiques ? Pour le comprendre, nous analysons l'implication des producteurs à trois niveaux :

- *La composition du Conseil d'administration (C.A.)¹³ et son fonctionnement.* Le C.A. est garant de la finalité, des objectifs et de la raison d'être de la coopérative ; il a le devoir de contrôler la bonne gestion de la coopérative (mise en œuvre au quotidien, dans nos trois initiatives, par les équipes dites permanentes) ; il réfléchit également aux orientations de développement de la coopérative qu'il soumet à l'Assemblée Générale. Donner du poids aux producteurs dans le C.A. est donc crucial pour leur permettre de contrôler l'orientation de la coopérative.
- *La place des producteurs dans la vie quotidienne de la coopérative et la circulation de l'information.* Au sein de chaque coopérative, des processus permettent aux producteurs de faire remonter leurs problématiques, maîtriser l'information et donner leur avis. Ces processus formels et informels sont essentiels pour permettre la participation effective des producteurs à la prise de décision¹⁴.
- *Le type de parts octroyées aux producteurs et leur pouvoir relatif en Assemblée générale (A.G.).* L'A.G. est théoriquement responsable de définir les orientations stratégiques de la coopérative, et d'ajuster sa vision et ses finalités au cours du temps. Les compétences maîtrisées par l'A.G. sont importantes : nommer et révoquer les administrateurs, approuver l'émission de nouvelles classes d'actions, décider de l'affectation des résultats, etc. Dans la pratique, de nombreuses A.G. se contentent d'entériner les propositions amenées par le C.A. Analyser la place qui y est donnée aux producteurs est néanmoins illustratif de leur capacité à influencer le futur de la coopérative.

Paysans-Artisans

Conseil d'administration

Chez Paysans-Artisans, les parties prenantes sont réparties en trois collèges : le collège des producteurs, le collège des bénévoles consommateurs (ceux-ci gèrent les points de R'aliment) et le collège des travailleurs. Ce dernier collège représente des travailleurs aux intérêts assez divers: les travailleurs de la logistique et des magasins de la coopérative et les travailleurs agricoles du groupement d'employeurs de Paysans-Artisans. Les statuts en cours de révision prévoient que le C.A. compte entre 10 et 17 membres, avec des quotas pour chaque catégorie d'acteurs : 3 à 5 coopérateurs issus et élus par le collège des producteurs, 3 à 5 coopérateurs bénévoles, 1 à 2 coopérateurs travailleurs et 3 à 5 coopérateurs élus par l'A.G. La composition actuelle du C.A. reflète ce choix avec, pour les personnes désignées par l'A.G, deux producteurs et deux coopérateurs bénévoles. Les quotas garantissent un équilibre entre tous ces acteurs, avec un poids important accordé aux producteurs (ils sont actuellement 7 sur 15). Par ailleurs, les quatre co-directeurs participent en tant qu'invités. Ils jouent un rôle central, en apportant et maîtrisant l'essentiel des informations. *In fine*, les producteurs sont bien représentés au sein du C.A. Leur poids est néanmoins contrebalancé par le rôle important de la co-direction, qui veille à concilier l'intérêt particulier des producteurs avec l'intérêt plus général de « faire territoire ».

Place des producteurs dans la vie quotidienne et la circulation de l'information

Au cœur de la dynamique se retrouvent les deux fondateurs et co-directeurs, Benoît Dave et Thérèse-Marie Bouchat, appuyés de près par les deux autres et plus récents co-directeurs, Pol Thiry et Bertrand Delvaux, et puis les autres membres du CA ainsi que les responsables d'équipe. Chez Paysans-Artisans, on observe un leadership assumé. Pour autant, le collège des producteurs et des consommateurs, qui a un peu moins la tête dans le guidon, joue le rôle de garant du projet, insiste Thérèse-Marie Bouchat. Les co-directeurs et responsables d'équipe organisent une ou deux réunions par an avec tous les producteurs et quelques réunions en plus par filière. Ils organisent également des réunions avec les membres des autres collèges, en particulier les consommateurs bénévoles, qui sont avant tout des militants ayant à cœur les intérêts des producteurs. Les membres de l'équipe permanente interagissent également avec les producteurs lors de nombreux moments informels, que ce soit à la centrale logistique, où ils viennent chaque semaine livrer leurs produits, ou lors d'autres moments d'échange via les autres projets portés par Paysans-Artisans, comme les groupements d'employeurs, la bocalerie ou le petit abattoir. Il est aussi courant que les producteurs débarquent dans les bureaux de l'équipe permanente quand ils ont besoin d'un soutien, que ce soit pour discuter d'un plan financier, d'un produit qu'ils aimeraient fournir ou de leurs autres voies de commercialisation. Tous ces moments informels permettent aux producteurs de partager leurs préoccupations et de renforcer leur connaissance mutuelle. Lors des réunions ou de ces échanges bilatéraux, les co-directeurs et responsables d'équipes collectent les difficultés rencontrées par les uns et les autres et tentent d'y répondre de manière adéquate, soit directement, soit par le biais de propositions qui seront discutées et validées en C.A.

Chez Paysans-Artisans, nous avons donc une centralisation de l'information aux mains des co-directeurs et responsables de l'équipe permanente. Dire cela ne signifie pas pour autant que les personnes moins impliquées ou les plus petits producteurs ne peuvent pas être entendus. A titre illustratif, la coopérative a parfois freiné ou bloqué l'entrée de nouveaux producteurs pour protéger un temps l'activité économique encore fragile de producteurs membres. La centralisation de l'information va de pair avec la confiance que leur accordent les producteurs. *«Une confiance qui repose sur l'attention constante de l'équipe permanente envers les producteurs membres, l'ampleur des projets déjà menés et la performance de la coopérative en termes de ventes, partage Thérèse-Marie Bouchat. C'est aussi une «confiance qui arrange», confie-t-elle, car elle permet à tous les producteurs membres d'avancer sans passer trop d'heures en réunions et de bénéficier des combats de Paysans-Artisans avec l'administration ou l'AFSCA sans avoir à les mener personnellement.*

Bien entendu, certains choix posés par la coopérative peuvent être source de tensions. Par exemple, la finalité d'intérêt général de faire territoire, qui s'est notamment traduite par le choix de développer plusieurs magasins sur le territoire ces dernières années, n'est pas sans tension avec le souhait de soutenir les producteurs de ce même territoire. En effet, une série de producteurs membres font également de la vente directe sur des marchés ou dans leurs magasins à la ferme. Avec l'arrivée des nouveaux magasins de Paysans-Artisans combinée à la récente crise économique, certains producteurs ont perdu des consommateurs ou, du moins, ont vu leurs consommateurs préférer les nouveaux magasins de Paysans-Artisans plutôt que leurs propres marchés. C'est d'évidence source de frustrations et tensions pour les producteurs concernés. Mais en même temps, ceux-ci se rendent bien compte que le développement intense de Paysans-Artisans leur a aussi permis d'augmenter leurs ventes globales, ainsi que nous l'a rapporté l'un d'entre eux. En outre, la coopérative veille à ne pas ouvrir de nouveaux magasins dans des endroits où la concurrence serait trop forte. Elle maintient également un travail continu d'éducation permanente pour faire comprendre la réalité des producteurs aux consommateurs, créer une identité collective sur le territoire et tenter de récupérer toujours plus de clients de la grande distribution, selon Thérèse-Marie Bouchat.

Le type de parts octroyées aux producteurs et leur pouvoir relatif en Assemblée Générale

Le fait d'être producteur n'a pas de conséquence sur le pouvoir en A.G. Les statuts actuels prévoient une distinction entre coopérateurs « actifs »¹⁵ qui ont des parts de catégorie A (à 150 €) et les coopérateurs « adhérents » qui ont des parts de catégorie B (à 50 €). Seuls les premiers peuvent être candidats à un poste d'administrateur. En A.G., chaque part de type adhérent dispose d'une voix, tandis que chaque part de type actif dispose de trois voix. Toutefois, un coopérateur ne peut voter pour plus de 5% des voix présentes ou représentées. Il est prévu que les statuts, en cours de révision, consacrent le principe « une personne = une voix », en adhésion pleine avec les principes de l'économie sociale.

Avec la croissance de l'activité de grossiste (B2B), la coopérative s'est posé la question de la représentation de ces nouveaux acteurs (épicerie, écoles, maisons de repos ou restaurateurs) en

A.G. Une campagne pourrait par exemple être menée pour inviter les clients du Petit Grossiste à devenir coopérateurs et à s’impliquer dans la vie de la coopérative.

En conclusion, l’organisation de Paysans-Artisans a permis d’aboutir à des projets de large ampleur avec un impact sur le territoire. La poursuite de l’intérêt général est centrale, tant la coopérative rassemble et mobilise de nombreuses parties prenantes et tant elle est devenue incontournable sur le territoire (via ses points de dépôt, magasins, le Petit grossiste et les nombreuses autres structures connexes, etc.). La gestion de la coopérative est guidée par un leadership fort et assumé, et un C.A. dynamique où les producteurs sont bien représentés. Les consommateurs bénévoles appuient le projet, dans une posture à la fois militante et de défense des intérêts des producteurs. Intérêt général et de soutien aux producteurs se rencontrent dans le choix de la coopérative d’écouler des volumes de vente importants sur le territoire. Cela n’est toutefois pas sans tension avec le besoin des producteurs de garder d’autres voies de commercialisation que Paysans-Artisans. La coopérative y veille en maintenant le dialogue avec celles et ceux qui seraient en difficulté pour trouver des solutions au cas par cas.

Agricovert

Conseil d’administration

Producteurs et consommateurs sont répartis en deux collèges, le collège des producteurs et le collège des consom’acteurs. Le C.A. réunit un minimum de 6 membres, coopérateurs ou non, chaque classe de producteurs et consom’acteurs présentant ses propres candidats. Le souhait de la coopérative est d’obtenir un équilibre entre représentants des producteurs et des consom’acteurs ; et c’est bien ce qui est observé dans la pratique. Pia Monville, productrice et coordinatrice déléguée à la gestion journalière, est la seule de l’équipe permanente à assister au C.A. en tant que personne invitée. Sa maîtrise de l’information est essentielle dans les choix posés. Certains membres du C.A., en particulier les producteurs qui participent à la vie quotidienne de la coopérative, ont également une fine connaissance de cette dernière. Par ailleurs, Agricovert a mis en place un garde-fou pour protéger les producteurs : ces derniers ont la possibilité de bloquer la nomination d’un administrateur en A.G. (et donc de refuser des décisions qui seraient soutenues majoritairement par le collège des consom’acteurs). Ce garde-fou n’a toutefois jamais été utilisé. En outre, les places de Président, Secrétaire et Trésorier reviennent à des consom’acteurs, jugés plus à même de jouer le rôle d’arbitres. Cela permet également d’éviter la mainmise d’un producteur sur le C.A. Globalement, il y a donc un équilibre dans la représentation des producteurs et consom’acteurs, mais les producteurs sont davantage protégés et ont une meilleure maîtrise des informations, ce qui leur donne plus de poids dans la pratique.

Place des producteurs dans la vie quotidienne et la circulation de l'information

Les coordinateurs et responsables de l'équipe permanente ainsi que les producteurs sont au cœur de la dynamique participative. Ce sont d'abord eux qui maîtrisent les informations et prennent les décisions. Pour cela, l'équipe permanente organise des réunions très fréquentes avec les producteurs (toutes les 3 semaines en basse saison et tous les deux mois en haute saison ; alternant réunions d'affaires courantes et réunions thématiques). De leur côté, les consom'acteurs se réunissent un peu moins souvent. Des réunions dites intercercles, rassemblant producteurs et consom'acteurs, peuvent aussi avoir lieu. Elles sont fréquentes lors de moments particuliers de la vie de la coopérative, comme lors de la construction d'une charte, fruit de deux ans de réunions et réflexions entre consom'acteurs et producteurs. Généralement, si un sujet soulevé peut avoir un impact sur les producteurs, il sera traité en réunion de producteurs (et pas uniquement en C.A. par exemple). Comme l'explique Pia Monville, « *l'objectif est que toutes les décisions importantes soient discutées en réunions de producteurs. Ce sont les producteurs qui essayent d'aller le plus loin possible dans l'exploration des problèmes et la proposition de pistes de solutions* ». Les producteurs étant en outre en petit nombre (35), leur pouvoir s'en retrouve moins diffus et leur participation plus directe. Aujourd'hui, il est attendu des producteurs une participation à minimum 2/3 des réunions affaires courantes. L'implication des producteurs y est conséquente (dans l'animation, la maîtrise des contenus apportés, etc.). Ces échanges sont renforcés par de nombreux moments informels, que ce soit à la centrale logistique, dans les comptoirs Agricovert, au téléphone entre deux producteurs ou avec un membre de l'équipe permanente, ou lors d'un repas partagé avant chaque réunion de producteurs.

Le niveau conséquent d'implication des producteurs ne s'est pas construit du jour au lendemain. Selon Ho Chul Chantraine et Pia Monville, il s'est intensifié au fil de la réussite économique de la coopérative, des nombreux liens d'amitié tissés avec le temps, des moments d'échanges de pratiques (visites de fermes, discussions d'itinéraires techniques de production, etc.) et puis avec la prise de conscience de l'importance de prendre soin du collectif, notamment suite à des événements tragiques comme le suicide d'un de leurs maraichers. C'est probablement aussi le fruit d'un cadre clair, qui impose une participation minimale. Ainsi, plusieurs producteurs se sont déjà vu demander de quitter la coopérative parce qu'ils ne respectaient pas les règles de coopération.

Enfin, par le passé, Agricovert a fait le choix de fermer sa coopérative à l'entrée de nouveaux producteurs, pour garantir sa place à chaque producteur existant, à la fois sur le plan économique et décisionnel. Ce fut temporairement nécessaire pour apprendre à co-décider selon quelques principes de base de la sociocratie, se souviennent Ho Chul Chantraine et Pia Monville : favoriser des tours de paroles efficaces, équilibrer la parole des uns et des autres, prendre des décisions par consentement plutôt que par consensus. Ce laps de temps a aussi été nécessaire pour définir des modalités d'ouverture à de nouveaux membres qui soient respectueuses des membres existants. Les discussions ont permis aux producteurs membres de surmonter leurs craintes par rapport à la mise en concurrence avec de nouveaux entrants. Ce choix a renforcé la viabilité à long terme de la coopérative et la poursuite de sa finalité de soutien aux producteurs. Mais il a aussi eu pour conséquence de limiter longtemps le nombre de producteurs, restreignant la portée de l'intérêt

général de souveraineté alimentaire. Plusieurs producteurs extérieurs à la coopérative ont eu du mal à comprendre ce choix. Aujourd'hui, la porte est à nouveau ouverte à de nouveaux entrants.

Le type de parts octroyées aux producteurs et leur pouvoir relatif en Assemblée Générale

Les statuts prévoient une distinction entre coopérateurs de classe A et de classe B. À l'origine, les coopérateurs de classe A étaient définis comme des coopérateurs « garants » de la finalité poursuivie par Agricover. Dans les nouveaux statuts adoptés en 2021, les parts A sont réservées aux coopérateurs qui sont producteurs/transformateurs et membres depuis plus de 2 ans ainsi qu'aux fondateurs non producteurs. Cette réforme des statuts donne aux producteurs un poids particulier. Si le collège A ne donne pas son approbation en A.G., la décision ne passe pas. Ceci reflète le choix d'Agricover de mettre les producteurs au centre des décisions. Les parts B sont détenues par les consom'acteurs ainsi que les producteurs en phase de « test » (au sein de la coopérative depuis moins de 2 ans) et les partenaires commerciaux¹⁶. Dans tous les cas, Agricover applique le principe « un coopérateur = une voix », au sein de chaque classe d'action, pour éviter que certains coopérateurs puissent avoir plus de poids que d'autres, et plus généralement, en adhésion pleine et consciente avec les principes de l'économie sociale. Pour éviter que ces choix de gouvernance restent théoriques par rapport aux réels rapports de force entre producteurs, les producteurs ne peuvent pas acheter plus d'une part dans la coopérative.

Le poids des producteurs dans la gouvernance d'Agricover est majeur. Moins nombreux que les consom'acteurs, ils sont placés au cœur de la coopérative, via le C.A., les réunions de producteurs et l'A.G. La participation de l'ensemble des producteurs est importante. Bien que coopérative multi-acteurs, Agricover se rapproche d'une coopérative de producteurs. Les consom'acteurs ont avant tout une posture de soutien et solidarité avec les producteurs. Pour autant, ils font bien remonter leurs intérêts, en particulier lors de moments clés dans le développement de la coopérative. De surcroît, Agricover doit vendre et peut donc difficilement ne pas tenir compte de l'intérêt des consommateurs.

Réseau Paysan

Conseil d'Administration

Réseau Paysan a fait le choix de répartir ses différentes parties prenantes en trois collèges : fournisseurs, acheteurs et logistique. Chaque collège représente ses intérêts, respectivement de production/transformation, commercialisation et distribution. Dans les statuts, en cohérence avec la finalité de Réseau Paysan, le poids donné au collège fournisseurs (producteurs et transformateurs) et au collège acheteurs (épiceries, restaurateurs et autres) se veut équivalent ;

tandis que le poids prévu pour le collège logistique est moindre. Le C.A. est composé de minimum 5 et maximum 7 personnes, dont au minimum 2 représentants du collège des fournisseurs, 2 du collège des acheteurs et 1 du collège logistique, c'est-à-dire un membre de l'équipe permanente qui assiste au C.A.¹⁷. Actuellement, le C.A. compte 4 représentants des fournisseurs et deux représentants du collège des acheteurs, dont une est également productrice. Le réseau peine à faire participer les acheteurs à la vie coopérative. Leur collège est depuis toujours représenté en bonne partie par des producteurs qui ont un magasin à la ferme ou des marchés. Leur poids au sein du C.A. est dès lors dominant.

Place des producteurs dans la vie quotidienne et la circulation de l'information

Chez Réseau Paysan, le cœur de la dynamique participative repose sur le C.A. et donc essentiellement sur les producteurs qui y sont représentés, et les responsables d'équipe (dont la coordinatrice). Plusieurs responsables sont également producteurs. L'investissement des fournisseurs et acheteurs membres du C.A. est important : ce sont eux qui pensent, récoltent les informations, conçoivent et animent, en appui avec un responsable d'équipe, les réunions des collèges des fournisseurs et acheteurs qui ont lieu quelques fois par an. Ils ont une grande maîtrise des informations, ce qui leur permet de réellement co-décider. Cependant, la participation de l'ensemble des producteurs aux réunions de producteurs est assez inégale : certains sont très engagés, d'autres très peu. Rien n'est obligatoire à ce niveau. Par ailleurs, comme dans nos deux autres initiatives, les échanges informels entre les producteurs, et entre ceux-ci et les autres acteurs de la coopérative, sont importants. Le magasin de producteurs, situé au niveau de la centrale logistique, facilite grandement ces échanges.

Pour Hélène Deketelaere, actuelle coordinatrice du Réseau, le niveau de participation assez inégal entre producteurs n'est pas un problème. Ce qui importe, c'est que le lien soit maintenu d'une manière ou d'une autre pour que les informations circulent et que la confiance puisse être entretenue. Et ça, le Réseau y arrive bien : certains vont venir à des réunions de filières, d'autres vont s'engager davantage dans le magasin à Libramont, etc.

Par ailleurs, Réseau Paysan veille à faire grandir de manière plus ou moins égale le nombre de fournisseurs et acheteurs. La coopérative est parvenue à garantir cette croissance équilibrée mais peine à faire participer les acheteurs. L'impression d'Hélène Deketelaere est que « *les épiciers ont plus de mal que les producteurs à comprendre l'intérêt de la coopérative. Pour certains, la coopérative n'est qu'un distributeur supplémentaire qui a simplement la spécificité de faire du local* ». Pour Pascal van Bever, fondateur, les épicerie sont très isolées et leur situation économique est extrêmement difficile, ce qui limite leur participation dans la coopérative. De ce fait, Réseau Paysan a moins l'occasion de les entendre et est moins stimulé à trouver des solutions innovantes qui répondent à leurs besoins. Faire vivre l'intérêt général de la coopérative, à savoir redynamiser les villages et créer du lien tout au long de la chaîne en faisant dialoguer les différentes parties prenantes, est donc un défi quotidien pour Réseau Paysan.

Le type de parts octroyées aux producteurs et leur pouvoir relatif en Assemblée Générale

Les statuts distinguent les parts A et B. Les premières sont réservées aux fournisseurs (producteurs et transformateurs) et aux acheteurs (épiciers, restaurateurs, etc.) qui sont coopérateurs depuis plus de 2 ans. Les fournisseurs ou acheteurs membres depuis moins de 2 ans, ainsi que les acteurs de la logistique et les citoyens qui désirent soutenir le projet peuvent prendre des parts B. Dans la pratique, seuls les fournisseurs et acheteurs présents au moment de la création de la coopérative ont des parts A. Ce groupe de coopérateurs rassemble les « garants » du projet. C'est d'ailleurs le nom donné aux parts A dans les statuts. Ces derniers prévoient que toutes les décisions en A.G. sont approuvées à la majorité simple de l'ensemble des coopérateurs (catégorie A et B confondues) ainsi qu'à la majorité simple des coopérateurs de la catégorie A. Cette distinction donne un poids particulier aux coopérateurs « garants », ce qui pourrait inciter les fournisseurs et acheteurs depuis plus de 2 ans au sein du réseau à convertir leur part B en part A. Cependant, peu ont fait ce choix. Comme l'explique Hélène Deketelaere : « *Sans doute que si une décision sur une question délicate devait être prise, telle que le choix de travailler avec une grande surface, certains producteurs se réveilleraient et demanderaient de prendre une part A* ». En totale adhésion avec les principes de l'économie sociale, chaque coopérateur de la catégorie A et B qui participe à l'A.G. a droit à une voix, au sein de sa catégorie, quel que soit le nombre de parts qu'il détient.

La gouvernance interne de Réseau Paysan a été pensée comme un partenariat entre fournisseurs et acheteurs professionnels afin de redynamiser le territoire et construire des chaînes courtes entre des acteurs parfois très isolés. Dans la pratique, les producteurs sont bien représentés au sein du C.A. Ils maîtrisent l'information de manière aussi pointue, ou presque, que les responsables, dont plusieurs sont également producteurs. L'investissement effectif des acheteurs non producteurs dans les organes décisionnels et la vie de la coopérative est cependant bien moindre. Les producteurs sont davantage présents et proactifs que les acheteurs non producteurs et sans doute comprennent-ils mieux l'intérêt de la coopérative. Ainsi, l'intérêt particulier de soutien aux producteurs semble prendre le dessus. Maintenir l'équilibre entre acheteurs et fournisseurs s'avère difficile. Réseau Paysan redouble d'efforts pour continuer à poursuivre son intérêt général, à savoir créer du lien tout au long de la chaîne, ce qui requiert une plus forte implication des acheteurs.

	Paysans-Artisans	Agricovert	Réseau Paysan
Catégories d'acteurs représentés	3 collèges : - producteurs, - bénévoles consommateurs - travailleurs	2 collèges : - producteurs, - consom'acteurs	3 collèges : - fournisseurs, - acheteurs, - logistique
Conseil d'administration	Le C.A. compte entre 10 et 17 membres : 3 à 5 producteurs, 3 à 5 bénévoles, 1 à 2 travailleurs et 3 à 5 coopérateurs choisis par l'A.G	Le C.A. réunit un minimum de 6 membres, coopérateurs ou non	Le C.A. est composé de minimum 5 et maximum 7 personnes, dont au minimum 2 représentants du collège des fournisseurs, 2 du collège des acheteurs et 1 du collège logistique
Place des producteurs au C.A.	Quotas garantissant l'équilibre producteurs-bénévoles	Pas de quota mais équilibre producteurs-consom'acteurs. Chaque collège présente ses candidats administrateurs à l'A.G.	Quotas garantissant l'équilibre fournisseurs-acheteurs
Assemblée générale	Distinction entre parts A et parts B. Les parts A sont réservées aux coopérateurs « actifs », les parts B aux « adhérents ». Seuls les parts A peuvent être candidats à un poste d'administrateur	Distinction entre parts A et les parts B. Les parts A sont réservées aux coopérateurs producteurs/transformation et membres depuis plus de 2 ans ainsi qu'aux fondateurs non producteurs.	Distinction entre parts A et B. Les parts A sont réservées aux fournisseurs et aux acheteurs coopérateurs depuis plus de 2 ans, appelés garants.
Garde-fous en A.G.	L'A.G ne prévoit pas de garde-fous qui donneraient une place particulière aux producteurs	Si les coopérateurs de parts A (producteurs + fondateurs) ne donnent pas leur approbation en A.G., la décision ne passe pas	Si les coopérateurs de part A (garants) ne donnent pas leur approbation en A.G. (majorité simple), la décision ne passe pas

Quatre enjeux au cœur des coopératives multi-acteurs

L'analyse des modalités de participation des producteurs au côté d'autres acteurs met en lumière quatre enjeux propres aux coopératives multi-acteurs poursuivant une double finalité d'intérêt général et de soutien aux producteurs. Nous les explorons ici pour en tirer des enseignements pour qui souhaite se lancer dans l'aventure.

Enjeu 1 : Placer le curseur entre intérêt général et soutien aux producteurs

Dans les trois coopératives, on retrouve une tension entre leur finalité d'intérêt général, telle qu'elles l'ont chacune définie, et la défense des intérêts plus particuliers des producteurs. Cette tension est fertile et inévitable pour toute initiative qui vise à reconstruire des systèmes alimentaires qui protègent et améliorent réellement les conditions de travail des producteurs. Ce qui est intéressant, c'est que les trois coopératives n'ont pas mis le curseur au même endroit et ne vivent pas cette tension de la même manière.

Chez Paysans-Artisans, la volonté d'augmenter sans cesse ses ventes, en essayant d'aller prendre des parts de marché à la grande distribution, se veut à la fois au service de son intérêt général de « faire territoire » et de soutien aux producteurs. Mais cela n'est pas sans tension avec le besoin de certains producteurs de garder un espace où ils sont libres de vendre leurs produits en direct, sans passer par la coopérative. Chez Agricover, le soutien aux producteurs prime davantage, au risque de basculer vers une coopérative similaire à une coopérative de producteurs. Cela a eu pour conséquence de limiter longtemps l'entrée de nouveaux producteurs et donc la portée de l'intérêt général de souveraineté alimentaire. Chez Réseau Paysan, l'équilibre entre fournisseurs et acheteurs professionnels est une priorité mais la dynamique actuelle de moindre implication des épiceries et restaurateurs pourrait mettre à mal l'objectif de redynamiser les villages, si la coopérative sert davantage les intérêts des producteurs.

Enfin, tant chez Agricover que chez Paysans-Artisans, la composition des instances décisionnelles reflète leur choix historique de faire du B2C le cœur de leur activité. Avec la croissance de l'activité B2B, qui reste marginale chez Agricover mais est assez forte chez Paysans-Artisans, se pose la question d'intégrer d'autres parties prenantes dans la gouvernance afin de mieux tenir compte de leurs besoins, au risque de complexifier la gouvernance, de fragiliser l'identité de la coopérative et de diluer l'intérêt des producteurs.

Identifier le nombre et les catégories d'acteurs à impliquer dans une coopérative n'est pas un choix anodin. Ce sont les parties prenantes qui vont orienter sa finalité et sa conception de l'intérêt général. Plus on inclut de catégories, plus la vision de l'intérêt général s'enrichit. Mais ce faisant, on accroît le risque de recréer les rapports de pouvoir en place dans notre économie de marché qui sont structurellement défavorables aux producteurs, et donc de réduire le soutien aux producteurs. Il s'agit donc d'accorder aux producteurs une place centrale dans la gouvernance et de s'assurer que la finalité d'intérêt général définie soit compatible, pas seulement en théorie, mais aussi dans la pratique et sur le long terme, avec un vrai soutien aux producteurs.

Enjeu 2 : Gérer les tensions entre acteurs aux intérêts divergents

La gestion d'une coopérative multi-acteurs nécessite de faire des arbitrages entre des intérêts divergents, par exemple entre celui des consommateurs voulant des prix bas et celui des producteurs voulant des prix rémunérateurs. De manière générale, nous avons relevé peu de tensions entre les différentes catégories d'acteurs impliqués dans nos trois coopératives. Chez Agricover, il ne semble pas y avoir de tensions avec les consommateurs, qui sont là essentiellement en soutien aux producteurs. Cela étant dit, les consom'acteurs jouent de temps à autre leur rôle de « contrepoids » face aux producteurs ou de garants du projet. Par exemple, ils ont tiré la sonnette d'alarme en 2017, lorsque la coopérative battait de l'aile, et encouragé l'organisation d'une mise au vert. Ou encore, ils ont activement participé à la création d'une charte dans laquelle chaque partie prenante prend des engagements vis-à-vis de l'autre. Chez Réseau Paysan, les tensions entre fournisseurs et acheteurs ne sont pas apparentes étant donné la moindre implication des acheteurs dans la dynamique participative. Pour lutter contre le risque de voir les épiceries et restaurateurs se désengager du projet, les responsables actuels tentent au mieux de faire remonter leurs besoins. Ainsi, lors d'une réunion de développement de la filière fromage en 2022, des producteurs et les responsables du Réseau avaient mené en amont une large enquête auprès des épiciers pour pouvoir représenter leurs besoins et tenter d'y répondre. Enfin, chez Paysans-Artisans, nous avons observé des tensions entre producteurs, dont certains vivent moins bien la croissance de la coopérative sur le territoire. C'est par le dialogue entre l'équipe permanente et ces producteurs que la coopérative tente de trouver des solutions, comme le choix de ne pas développer un magasin dans un lieu où la concurrence serait trop forte avec certains producteurs membres.

Trop de tensions, c'est mauvais signe, mais les tensions étant toujours productives, il y a lieu de rester attentif si elles disparaissent tout à fait. L'intérêt général est-il toujours bien vivant ? Si certains acteurs se manifestent moins, est-ce parce qu'ils sont satisfaits ou, au contraire, parce qu'ils ne s'y retrouvent plus ? Il s'agit de questions à remettre régulièrement sur la table. Il apparaît essentiel de veiller quotidiennement à maintenir l'équilibre entre les intérêts divergents des acteurs réunis au sein de la coopérative, de manière à profiter pleinement des avantages du dialogue entre les parties prenantes et des solutions innovantes qui peuvent en découler. Si une catégorie d'acteurs se désengage ou s'investit moins, le risque est réel de voir la coopérative se mettre davantage au service d'une autre catégorie d'acteurs, plus active ou mieux représentée. Les tensions entre différents acteurs au sein d'une même catégorie doivent aussi être prises en compte, par exemple entre agriculteurs de tailles différentes.

Enjeu 3 : Prévoir des garde-fous institutionnels pour protéger les producteurs

Face à ces enjeux, les trois coopératives considèrent que la bonne volonté et les pratiques informelles ne suffisent pas pour soutenir les paysans. Il importe de bien penser les statuts juridiques en fonction de la double finalité de la coopérative. Les statuts représentent alors des garde-fous pour placer le pouvoir décisionnel entre les mains des acteurs qui seront les plus à même de garantir le respect des deux finalités.

Les statuts des trois coopératives étudiées ont des points communs mais aussi des différences. Chez Agricover, il est attendu que chaque collège d'acteurs (producteurs et consom'acteurs) présente ses candidats au C.A. À l'A.G., qui nomme notamment les administrateurs. Aucune décision ne peut passer sans l'approbation du collège des producteurs. En cas de conflit, l'avis des producteurs prime. Chez Réseau Paysan, producteurs et acheteurs doivent être représentés à parts égales au C.A. ; tandis qu'à l'A.G. ce sont également les producteurs et acheteurs de plus de 2 ans qui ont accès aux parts A (pour lesquelles toute décision doit être approuvée à la majorité simple). C'est donc l'équilibre entre les deux acteurs qui est privilégié. Chez Paysans-Artisans, les statuts bientôt révisés stipuleront que le nombre de producteurs au C.A. doit être au moins égal ou supérieur à celui des bénévoles et travailleurs. En revanche, l'A.G ne prévoit pas de garde-fous qui donneraient une place particulière aux producteurs. A ce jour, ces garde-fous n'ont été mobilisés dans aucune de nos trois coopératives. Leur existence suffit à éviter d'éventuelles tentations de prise de pouvoir. Dans les coopératives où des garde-fous ne sont pas présents dans les statuts, les exemples de dérives sont nombreux¹⁸.

La nécessité de garde-fous est la base de toute organisation humaine, en particulier lorsqu'elle conjugue la poursuite d'intérêts à la fois individuels et collectifs. C'est spécialement le cas en ce qui concerne les producteurs, tant le contexte socio-économique actuel leur est défavorable. Si la coopérative vise l'amélioration des conditions de vie et de travail des producteurs, leur présence et leur pouvoir décisionnel doivent être centraux tant au C.A. qu'en A.G.

Cette réflexion est valable pour des acteurs autres que les producteurs. L'exemple de Réseau Paysan est illustratif. La réalité économique des épiceries et restaurateurs de la Province de Luxembourg, en particulier en temps de crise Covid, a dû être prise en compte pour maintenir leur engagement en faveur des circuits courts.

Enjeu 4 : Impliquer activement les producteurs

Au-delà de ces garde-fous actés dans les statuts, et donc difficilement contournables, la place des producteurs dans la gestion et dans les choix stratégiques de la coopérative doit être garantie et protégée par une série d'autres aspects qui rendent effectives la participation et la capacité d'action des producteurs. Les trois coopératives analysées ici prennent du temps pour organiser des réunions de producteurs, de nombreux moments informels et, plus globalement, elles veillent à la circulation de l'information et à l'instauration d'une dynamique participative. Chez Agricover et Réseau Paysan, des producteurs font en outre partie de l'équipe permanente.

Pour nos trois coopératives, ce niveau d'implication des producteurs n'a pas été atteint du jour au lendemain. Impliquer des producteurs, qui ont une charge de travail considérable pour une rentabilité économique faible, c'est loin d'être évident. Sans pouvoir lister de manière exhaustive l'ensemble des facteurs ayant permis l'implication des producteurs, quelques constats s'imposent.

La participation dépend toujours de la réussite économique de la coopérative. Si la coopérative ne vend pas suffisamment, les producteurs ne vont pas pouvoir s'engager dans la durée. C'est un point particulièrement délicat au moment de la création d'une coopérative, quand les résultats se font attendre. Cela reste une difficulté constante ensuite : **la participation prend du temps, alors**

que la réussite économique demande parfois de prendre des décisions rapides, dans un milieu très concurrentiel.

La participation des producteurs est liée à la capacité de la coopérative à générer une identité collective. Celle-ci se tisse notamment via un partage de valeurs et/ou un ancrage commun dans un territoire, une interconnaissance et une confiance constamment renouvelées, entre producteurs mais aussi entre producteurs et équipe permanente et autres acteurs de la coopérative. Nos trois coopératives ont vécu des temps forts mais aussi plus difficiles, avec parfois une perte de confiance et de participation. Alors que chez Agricovert l'identité s'ancre davantage dans des valeurs communes (comme en atteste la création de leur charte) et une interconnaissance forte entre producteurs ; le territoire est le principal vecteur d'une identité partagée chez Paysans-Artisans et Réseau Paysan. **Plus l'identité collective et la confiance sont fortes, plus les producteurs ont la possibilité et l'envie de s'impliquer.**

Parallèlement, les trois coopératives ont dû constamment veiller à ce que les producteurs participent effectivement, quitte à forcer un peu leur présence, et respectent les règles en vigueur. Ainsi, Agricovert oblige les producteurs à assister à un minimum de réunions par an pour éviter une dilution du projet. Deux des trois initiatives ont été confrontées à la douloureuse question de devoir exclure des membres dont l'implication n'était plus bénéfique à la dynamique participative. **Avoir des valeurs communes et des règles de fonctionnement claires, que l'on met effectivement en application, aide à maintenir le niveau de participation désiré.**

L'implication des producteurs peut prendre différentes formes. Dans les trois coopératives, on a un noyau central et des niveaux d'implications moindres en périphérie. Chez Agricovert, la dynamique collective forte implique les 35 producteurs qui forment le noyau dur. Lors des réunions de producteurs, leur participation est essentiellement basée sur de la co-décision. Les autres producteurs partenaires, qui fournissent plus exceptionnellement le réseau, ne participent pas à la vie institutionnelle de la coopérative, sauf lors de grands moments comme l'A.G. Chez Réseau Paysan, les producteurs très impliqués le sont surtout via le C.A. et le magasin de producteurs. Enfin, chez Paysans-Artisans, la participation des producteurs est forte au sein du C.A. Pour le reste, elle prend davantage la forme d'une concertation continue et recherchée activement entre la co-direction et les responsables d'équipe, d'une part, et les autres producteurs, d'autre part. **Les modalités de participation dépendent du choix de fonctionner de manière plus ou moins horizontale, de la taille de la coopérative et du nombre de producteurs impliqués. Plus le nombre de producteurs est faible, plus leur participation directe et effective est possible. Quand le nombre de producteurs grandit, il faut composer avec des dynamiques plus complexes et des niveaux de participation inégaux entre producteurs.**

Le niveau de participation attendu des producteurs par la coopérative et inversement, doit être clairement exprimé. Il en est de même pour la participation des autres parties prenantes. Cet enjeu apparaît clairement dans le cas de Réseau Paysan : les épiceries souhaitent-elles que la coopérative pose des choix pour elles, en venant les consulter de temps à autre en bilatéral, ou préféreraient-elles s'impliquer activement mais n'y arrivent pas ? Et que souhaite la coopérative : être davantage prise en main par les épiceries ou leur offrir un service, qu'importe leur niveau d'implication ?

Enfin, il y a lieu de reconnaître le temps de travail, la force, l'écoute, la capacité à faire vivre *effectivement* les différents organes décisionnels, et les nombreuses autres qualités humaines des directeurs.rices, coordinateurs.rices, et de certains responsables et producteurs.rices, qui font vivre la coopérative malgré les impératifs d'un marché économique dominant qui néglige leurs intérêts. La vie quotidienne des trois coopératives repose sur l'engagement indéfectible d'un nombre relativement limité d'individus. **Un tel engagement n'est possible que parce que leur adhésion à la double finalité de la coopérative est entière et que cet engagement occupe une place centrale dans leur vie.** Bien que ces personnes prennent du temps pour partager au mieux leurs informations et savoirs pratiques, elles les concentrent de manière non négligeable. **Cette concentration de savoirs entre les mains de quelques personnes incarnant les valeurs de la coopérative permet d'assurer son bon fonctionnement quotidien mais représente aussi un facteur de vulnérabilité important, dont les trois initiatives sont bien conscientes.**

En conclusion... une affaire d'équilibre, qui en vaut la chandelle

La poursuite d'une finalité d'intérêt général et des intérêts particuliers des producteurs est une affaire d'équilibre, qui doit sans cesse être soignée. Sans oublier l'équilibre entre les efforts consacrés à la création d'une identité collective, nécessaires à toute participation, et celui passé à faire décoller les ventes sur le marché, lui aussi condition sine qua non à la participation. Par ailleurs, la participation des producteurs et des autres acteurs des coopératives alimentaires ne va jamais de soi et doit faire l'objet d'une attention quotidienne. Comme nous le rappelle la philosophe Joëlle Zask¹⁹, il n'y a pas de participation effective sans un équilibre entre ce qui est donné et reçu en retour par chaque individu.

Construire des circuits courts favorables à la paysannerie en impliquant des acteurs aux intérêts divergents nécessite de concevoir une finalité d'intérêt général qui soit compatible avec la finalité de soutien aux producteurs, de faire dialoguer les acteurs en équilibrant le pouvoir des uns et des autres, de mettre en place des garde-fous pour protéger les producteurs sur le long terme et, enfin, de désigner des coordinateurs qui incarnent à eux seuls la double finalité de la coopérative et en prennent constamment soin.

Il est plus simple d'avancer avec une seule catégorie d'acteurs. Au terme de cette analyse, on est toutefois en droit de se demander comment des coopératives mono-acteurs peuvent prétendre poursuivre une finalité d'intérêt général ; en particulier si elles représentent une catégorie d'acteurs bien lotie dans notre économie néolibérale. Les coopératives multi-acteurs ont une gestion complexe, qui est une affaire d'équilibre sans cesse renouvelée. Mais c'est ce qui en fait des outils puissants au service d'une transformation de nos systèmes alimentaires sur le long terme.

Notes

¹ Paysans-Artisans, « Notre identité en 30 questions », <https://paysans-artisans.be/a-propos-de-paysans-artisans/notre-identite-en-30-questions/>, consulté le 23 avril 2022.

² Benoît Dave et Thérèse-Marie Bouchat notamment, deux co-fondateurs de Paysans-Artisans, ont également co-fondé :

- Paysans-Artisans Invest,
- Ateliers Paysans-Artisans,
- Groupement d'employeurs Paysans-Artisans,
- Groupement d'employeurs maraichage fruiticulture,
- Fabrique des Circuits Courts (FCC),
- Petit Abattoir Coopératif,
- Légumerie de la FCC,
- Bocalerie Conserverie de la FCC,
- Groupement d'employeurs de la FCC,
- 5C,
- Tchak !

³ Les données nous ont été fournies directement par Paysans-Artisans. Nous avons choisi comme indicateur le chiffre d'affaires pour donner une idée de la taille de l'entreprise et des quantités de produits qui y transitent. Le bénéfice, en économie sociale, est un indicateur ne reflétant que très peu la taille. L'objectif de ces entreprises étant de faire vivre au mieux leur finalité sociale, et non de générer du bénéfice pour les actionnaires.

⁴ Ces 900 coopérateurs regroupent des personnes physiques et morales qui ont pris des parts dans la coopérative Paysans-Artisans ou dans la coopérative Paysans-Artisans Invest. L'objet de cette dernière est de rassembler du capital destiné à soutenir Paysans-Artisans. La séparation de ces deux coopératives permet d'éviter que ceux qui ont fait un apport conséquent de capital pour soutenir Paysans-Artisans ne perdent leur apport dans le cas où Paysans-Artisans ferait faillite.

⁵ Le CRABE avait alors pour mission le soutien à l'agriculture écologique et la création d'emploi par la réinsertion socio-professionnelle.

⁶ La finalité sociale d'Agricovert, comme reprise dans la dernière version de leurs statuts, est la suivante : « La société a pour but principal dans l'intérêt général, de générer un impact sociétal positif pour l'Être humain, l'Environnement ou la Communauté ; elle a pour finalités de contribuer à la création d'emplois, au développement d'une économie locale à valeurs humaines et à la promotion d'une agriculture de proximité socialement et environnementalement respectueuse, fidèle au concept de la souveraineté alimentaire. Elle a également comme but de procurer à ses coopérateurs un avantage économique ou social, pour la satisfaction de leurs besoins professionnels ou privés. »

⁷ Agricovert, « Son histoire », https://www.agricouvert.be/?page_id=8023, consulté le 19 avril 2022.

⁸ Les données nous ont été fournies directement par Agricovert.

⁹ Initialement appelé Réseau Solidaire

¹⁰ Cette finalité est également à comprendre dans le contexte de la Province de Luxembourg où la disparition du commerce local augmente très fortement les distances à parcourir, que ce soit pour les producteurs ou les consommateurs.

¹¹ Pour être plus complet, la finalité sociale du Réseau Paysan est reprise sur leur site web : Réseau Paysan, 2022, « Objectifs de la coopérative », <https://www.reseau-paysan.be/cooperative/>, consulté le 20 avril 2022.

¹² Les données nous ont été fournies directement par Réseau Paysan

¹³ Depuis 2019 et le nouveau code des sociétés, le C.A. s'appelle l'organe d'administration (OA). Les statuts de nos trois initiatives mentionnant encore le terme de C.A., nous avons gardé ce vocabulaire.

¹⁴ Pour aller plus loin dans la compréhension des différents niveaux de participation possible, et de la place essentielle de l'information, nous vous conseillons de lire notre analyse de Barbara Garbarczyk, 2017, « Cinq questions à se poser avant de (faire) participer ! », SAW-B, <https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/05/A1705-Cinq-questions-de-la-participation.pdf>

¹⁵ Par ailleurs, une distinction existe entre producteurs « senior », « junior » et « extra ». Pendant deux ans, les nouveaux producteurs qui sont acceptés comme coopérateurs sont considérés comme « junior » : ils ne sont pas prioritaires et fournissent essentiellement des produits manquants. Les producteurs « extra », généralement hors du territoire, complètent l’offre de Paysans-Artisans quand la coopérative en a besoin.

¹⁶ Tous les partenaires d’Agricovert sont tenus de devenir coopérateurs et prendre une part B. Les travailleurs quant à eux peuvent devenir coopérateurs au même titre que les consommateurs (part B) (à moins qu’ils ne soient également fondateurs, avec alors une part A) mais peu d’entre eux ont fait ce choix.

¹⁷ L’A.G. peut également nommer des représentants au C.A. qui sont des experts, des producteurs, des acheteurs ou des consommateurs.

¹⁸ A titre illustratif, tout récemment encore, la chaîne bio Färm, qui se dit « coopérative » (malgré le fait qu’elle fonctionne sur le principe ‘une part = une voix’, plutôt que ‘un Homme = une voix’) multi-acteurs a fusionné avec l’acteur considéré comme le plus gros dans l’alimentation bio du Benelux, connu pour participer à un nivellement vers le bas des prix et politiques d’achats auprès des producteurs. Le poids des producteurs de la chaîne Färm en C.A. et en A.G. est très faible. Ils n’ont sans doute pas eu l’occasion de défendre leur cause et co-construire des solutions alternatives. Pour plus d’informations, voir : Tchak, 2022, « Färm se lie au bio industriel : pas de quoi rassurer les producteurs », <https://tchak.be/index.php/2022/03/09/farm-ekoplaza-biofresh-udea-biotope-dobridos-biostory-marqt-origino/>, consulté le 11/08/2022 ; ou encore notre analyse d’Hugues De Bolster, 2019, « Dis-moi d’où tu viens et je te dirai qui tu es... » https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/05/a1903_dis_moi_d_ou_tu_viens_origine_identite%CC%81_ES.pdf

¹⁹ Joëlle Zask, *Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Le Bord de l’Eau, 2011.



Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? C'est le but !

Cette analyse s'inscrit dans notre démarche de réflexion et de proposition sur des questions qui regardent la société. Si vous voulez réagir ou en discuter avec nous au sein de votre groupe, de votre espace, de votre entreprise, prenons contact. Ensemble, faisons mouvement pour une alternative sociale et économique !

N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be ou 071 53 28 30

À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.

Rédaction : Antoinette Dumont et Priscilla Claeys

Relecture : Hugues De Bolster, Quentin Mortier

Avec également les retours de : Denis Amerlynck, Hélène Deketelaere, Ho Chul Chantraine, Jean-François Herz, Julie Vandeput, Mathilde Leboeuf, Pascal Van Bever, Pia Monville, Thérèse-Marie Bouchat et Xavier Anciaux, que les autrices remercient chaleureusement

Illustration : Paysans-Artisans